

*Piotr Wróbel**

SKŁANIANIE PRACOWNIKÓW DO PRACY W CZASIE WOLNYM W WYNIKU ZASTOSOWANIA KOMUNIKACJI ELEKTRONICZNEJ

WPROWADZENIE

Środki komunikacji elektronicznej odgrywają coraz większe znaczenie we współczesnym miejscu pracy. Pracownicy coraz częściej używają komunikatorów, videokonferencji, a poczta elektroniczna stała się powszechna. Nie-wątpliwie nowe rozwiązania mają szereg zalet, jednak przynoszą również skutki uboczne. Wielu badaczy wskazuje, iż jednym z nich jest zwiększona dostępność pracownika dla pracodawcy [por. Turkle 2011, Chesley 2005, s. 1237–1248, Duxbury, Towers, Higgins, Thomas, 2006, s. 305–332]. Zatrudnieni wyposażeni przez pracodawcę w przenośny komputer, tablet lub smartfon mogą wykonywać wiele obowiązków poza siedzibą przedsiębiorstwa, w czasie wolnym. Narzędzia informatyczne prowadząc do większej dostępności zatrudnionych dla pracodawców mogą przyczyniać się do coraz silniejszego przenikania się sfery osobistej i zawodowej, a w szczególności do zawłaszczenia części czasu prywatnego przez sferę pracy [Wight, Raley 2009, s. 198].

Problematyka konsekwencji wykorzystania komunikacji elektronicznej jest złożona i niejednoznaczna. N. Chesley wskazuje, iż skutkiem korzystania z elektronicznych środków przekazu jest rosnąca przepuszczalność granic między życiem zawodowym i osobistym, a konsekwencje tego zjawiska nie są do końca jasne [Chesley 2005, s. 1238]. Stawiane jest pytanie: na ile komunikacja elektroniczna pomaga osiągnąć równowagę praca – życie osobiste, a na ile to utrudnia? Czy komunikacja elektroniczna umożliwia osiągnięcie równowagi praca – życie osobiste dzięki wprowadzaniu elastycznego czasu pracy? A może środki komunikacji elektronicznej przyczyniają się do wydłużania czasu pracy oraz są intruzem w domu stymulując napięcia i konflikty między tymi sferami?

Zakres niniejszego opracowania ograniczony jest do zjawiska skłaniania pracowników przez pracodawców do wykonywania obowiązków służbowych

* Dr, adiunkt, Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdańskiego.

w czasie wolnym dzięki wykorzystaniu komunikacji elektronicznej¹. Celem opracowania jest analiza tego zjawiska – skali i zasięgu w organizacjach², mechanizmów je wywołujących oraz skutków odczuwanych przez pracowników. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w dwóch spółkach sektora IT. Wybór branży wynikał ze znacznego rozpoznania średników komunikacji elektronicznej w tego typu podmiotach. Wydaje się, że do pewnego stopnia badane spółki mogą ilustrować trendy w rozwoju komunikacji elektronicznej w organizacjach. W trakcie badań posłużono się szeregiem metod i technik badawczych: analizą dokumentacji, obserwacją, kwestionariuszem ankiety oraz wywiadami pogłębionymi.

1. DOTYCHCZASOWE WYNIKI BADAŃ

Wiele badań potwierdza, iż pracownicy w wyniku stosowania komunikacji elektronicznej, czy też szerzej narzędzi informatycznych, wykonują swoje obowiązki służbowe także w czasie wolnym. W badaniu przeprowadzonym w USA w 2008 roku wielu pracowników korzystało w czasie wolnym z poczty elektronicznej do celów służbowych. Wśród badanych 50% czytało i wysyłało służbowe e-maile w weekendy, 46% – w trakcie choroby, 34% – w czasie wakacji, 33% – przed dotarciem do pracy, a 44% – po wyjściu z pracy. Częstotliwość zjawiska była dodatnio skorelowana z poziomem w hierarchii organizacyjnej i poziomem wynagrodzenia. Prawie połowa respondentów przyznała, iż wykorzystanie nowoczesnych narzędzi teleinformatycznych prowadzi do większej liczby przepracowanych godzin (46%) oraz do wyższego poziomu stresu w pracy (49%) [Madden, Jones, 2008, s. 35–36]. Przenikanie się sfery prywatnej i zawodowej było przedmiotem badania Clearswift w Wielkiej Brytanii, USA, Australii i Niemczech. Wśród respondentów wielu przyznało, iż co najmniej dwa razy w tygodniu wykonuje obowiązki służbowe w domu (71% badanych menedżerów oraz 48% pracowników). Na stały charakter tego zjawiska skarzyło się 31% menedżerów oraz 20% pracowników [Clearswift 2010, s. 3]. Analizowana problematyka była również elementem badania warunków pracy w krajach Unii Europejskiej w 2010 roku. Do pracy w czasie wolnym, w wymiarze co najmniej jednego, dwóch razy w miesiącu przyznała się jedna trzecia respondentów. Na takie zaangażowanie w ciągu jednego lub dwóch dni w tygodniu wskazywało 15% badanych, a grupa 7% respondentów wykonywała obowiązki zawodowe w czasie

¹ Zakres badania obejmował pracowników wiedzy wykonujących swoje obowiązki przede wszystkim w siedzibie pracodawcy. W zakres rozważań w niniejszym opracowaniu nie wchodzi telepraca domowa, choć autor dostrzega, iż jest to forma pracy, w której potencjalnie również dochodzi do analizowanego zjawiska.

² Skala rozumiana jest jako odsetek badanych osób, które odczuwają analizowane zjawisko; zasięg definiowany jest przez pryzmat rodzajów stanowisk potwierdzających występowanie zjawiska.

wolnym prawie codziennie. Nie zidentyfikowano istotnych różnic w skali zjawiska między kobietami i mężczyznami. Badacze wskazywali, iż główną przyczyną zjawiska jest wykorzystanie narzędzi informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Wśród badanych codziennie pracujących w wolnym czasie 27% skarzyło się na odczuwanie nierównowagi między życiem zawodowym i życiem osobistym [Eurofound 2012, s. 92].

J. Currie i J. Eveline wskazują, iż na problem zacierania się granic między pracą a życiem osobistym bardziej narażeni są pracownicy wiedzy, zatrudnieni na stanowiskach cechujących się znaczną autonomią oraz nadzorowani w ograniczony sposób. Z kolei nisko wykwalifikowani pracownicy wykonujący zestandardyzowane, rutynowe obowiązki mają ograniczone możliwości zdalnego wykonywania obowiązków służbowych, a ich warunki zatrudnienia są mniej elastyczne [Currie, Eveline 2011, s. 536]. Pracownicy, którzy w każdej chwili mogą wykonywać obowiązki służbowe dzięki środkom komunikacji elektronicznej, określani są czasami przez jako „Generation Standby” [Clearswift 2010, s. 2].

2. DEFINICJA ZJAWISKA

Skłanianie pracowników do pracy w czasie wolnym rozumiane jest w nielonym artykule jako tworzenie warunków, w których pracownicy czują się zobowiązani do prowadzenia służbowej komunikacji elektronicznej w czasie wolnym. Czas wolny definiowany jest jako ta „część czasu poza czasem pracy, która pozostaje do dyspozycji człowieka i może być przez niego wykorzystana na odpoczynek, rozrywkę, rozwój własnej osobowości, doskonalenie kwalifikacji zawodowych, działalność społeczną” [Encyklopedia powszechna PWN 1983, s. 538]. Na potrzeby badania empirycznego założono, iż zjawisko skłaniania pracowników do pracy w czasie wolnym cechuje się następującymi cechami:

- wynika z oddziaływania organizacji, a nie jest skutkiem oddolnych działań pracowników,
- nie wiąże się z odrębnym wynagrodzeniem za dodatkowo przepracowany czas (nieformalne, niepłatne godziny nadliczbowe),
- ma regularny charakter.

Przyjęto, iż ostatnia cecha jest spełniona, jeżeli pracownicy wykonują obowiązki służbowe poza standardowym czasem pracy z następującą częstotliwością:

- rano przed pracą – co najmniej dwa razy w tygodniu,
- lub wieczorem po pracy – co najmniej dwa razy w tygodniu,
- lub w sobotę lub niedzielę – co najmniej dwa razy w miesiącu,
- lub w trakcie choroby – często,
- lub w trakcie urlopu – co najmniej co drugi urlop.

Definiując powyższe częstotliwości wzięto pod uwagę m.in. metodykę badania [Clearswift 2010, s. 3].

3. METODYKA BADANIA

Wybór metody badawczej wynikał z postawionych celów badawczych. Dotychczasowa wiedza o konsekwencjach wykorzystania środków komunikacji elektronicznej w ograniczonym stopniu odpowiada na pytania o mechanizmy i skutki skłaniań pracowników do pracy w czasie wolnym. Z tego powodu wybrana została metoda badań jakościowych, w formie studium przypadku.

Badaniu zostały poddane dwa podmioty informatyczne. Pierwsza z badanych organizacji (A) to średniej wielkości spółka z kapitałem krajowym, druga (B) – duży oddział międzynarodowej korporacji. Krajowy podmiot świadczy usługi wdrażania systemów informatycznych dla szerokiego grona klientów, przede wszystkim średnich i dużych przedsiębiorstw oraz instytucji publicznych. Badany oddział zagranicznej korporacji pełni rolę centrum badawczo-usługowego realizując zlecenia dla swojej spółki – matki. W obu podmiotach pracownicy wykonują swoje obowiązki przede wszystkim w biurze, telepraca domowa jest raczej wyjątkiem od reguły. W spółce B pracownicy często wchodzą w skład zespołów rozproszo-nych geograficznie, współpracując z pracownikami z innych oddziałów znajdujących się w różnych strefach czasowych, np. w Chinach, Indiach, Izraelu, USA.

Tabela 1. Charakterystyka badanych podmiotów

Przedsiębiorstwo	Spółka A	Spółka B
Kapitał	Krajowy	Zagraniczny
Liczba pracowników	Ok. 50	Ponad 500
Zasięg	Krajowy	Globalny
Dominująca organizacja pracy	Projektowa	Procesowa
Klient	Klient zewnętrzny	Klient wewnętrzny
Wykorzystywane środki komunikacji elektronicznej	Poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, wideokonferencje	Poczta elektroniczna, komunikatory internetowe, wideokonferencje, portal intranetowy, wewnętrzny portal społecznościowy, blogi, wiki

Źródło: Badania własne.

W firmie A badaniem objęta była cała spółka, w firmie B – jeden z działów spółki, Dział Grafiki. W celu opracowania dwóch studiów przypadku wykorzystano szereg metod i technik badawczych:

1. Na początku badania autor przeprowadził w każdej firmie wywiad z osobą zarządzającą obszarem IT.

2. Następnie przeanalizowana została istniejąca dokumentacja organizacyjna odnosząca się do przedmiotu badania (komunikacja elektroniczna).

3. Kolejnym krokiem było wykorzystanie kwestionariuszy ankiety, które były wypełniane przez użytkowników środków komunikacji elektronicznej (20 spośród 49 pracowników w firmie A, 32 spośród 50 pracowników Działu Grafiki w firmie B).

4. Na zakończenie badania przeprowadzone zostały wywiady z wybranymi użytkownikami w celu zinterpretowania uzyskanych wyników badania kwestionariuszowego (2 osoby w firmie A, 3 osoby w firmie B).

Wywiadami oraz badaniem kwestionariuszowym objęci byli pracownicy metryczni, których praca ma charakter koncepcyjny. Badanie przeprowadzono w okresie październik 2012 – styczeń 2013 roku.

4. WYNIKI BADANIA

4.1. Skala i zasięg zjawiska

W obu badanych firmach skala zjawiska skłaniania pracowników do pracy w czasie wolnym dzięki wykorzystaniu komunikacji elektronicznej jest znaczna, w pierwszej z nich (A) ma nawet charakter powszechny dotyczący ok. 60–70% badanych. W drugiej z nich (B) jej skala jest istotnie niższa obejmując jednak ok. 20–40% respondentów (w zależności od miernika). Zarówno w spółce A i B największy odsetek badanych deklarował pracę wieczorami po powrocie do domu. O ile w spółce B praca w czasie wolnym w weekendy, w czasie urlopu czy też choroby występowała znacznie rzadziej niż wieczorami w dni powszednie, to w spółce A nie było istotnej różnicy w udziale pracowników deklarujących pracę wieczorem w dni powszednie, w trakcie weekendu czy też w trakcie urlopu. W obu podmiotach formalne nadgodziny nie były rejestrowane.

O skali zjawiska świadczy również fakt, iż znaczna część respondentów zgodziła się, iż „praca w czasie wolnym dzięki zastosowaniu komunikacji elektronicznej jest istotnym elementem elastycznego czasu pracy w naszej firmie” (42% w firmie A, 56% w firmie B).

Tabela 2. Odsetek badanych wykonujących obowiązki służbowe korzystając z komunikacji elektronicznej w czasie wolnym (w %)

Występowanie zjawiska (czas i częstotliwość)	Spółka A	Spółka B
Rano przed pracą – co najmniej dwa razy w tygodniu	26	6
Wieczorem po pracy – co najmniej dwa razy w tygodniu	70	41
W sobotę lub niedzielę – co najmniej dwa razy w miesiącu	65	19
W trakcie choroby – często lub w trakcie każdej choroby	45	22
W trakcie urlopu – co najmniej co drugi urlop	65	13

Źródło: Badania własne.

W literaturze wskazuje się, iż zasięg badanego zjawiska najczęściej obejmuje stanowiska menedżerskie i eksperckie. Zależność ta jest zauważalna w firmie B, z kolei w firmie A zjawisko miało charakter znacznie szerszy obejmując, oprócz kadry menedżerskiej, również znaczną część konsultantów i programistów.

4.2. Mechanizmy powstawania zjawiska

Badani pracownicy wykonywali część swoich obowiązków w czasie wolnym korzystając przede wszystkim z poczty elektronicznej. W firmie B wykorzystywane były również komunikatory (tekstowe, audio oraz wideo) oraz portal internetowy. Naturalnie środki komunikacji same z siebie nie skłaniają pracowników do pracy w czasie wolnym. Narzędzia jedynie zapewniają taką możliwość, która może być wykorzystana w określonych warunkach. Stąd istotne znaczenie ma kontekst organizacyjno-społeczny badanych zjawisk.

Pracownicy obu firm zostali wyposażeni przez pracodawców w służbowe przenośne komputery, z których mogą korzystać również w domu, oraz w smartfony umożliwiające odczytywanie oraz wysyłanie poczty elektronicznej. Różne są jednak bezpośrednie przyczyny pracy w czasie wolnym:

– firma A – organizacja pracy ma charakter projektowy, jej odbiorcami są klienci zewnętrzni (w odróżnieniu od badanych pracowników firmy B). Realizacja projektów informatycznych w badanej firmie obarczona jest ambitnymi harmonogramami, a zasoby osobowe w średniej wielkości firmie są mocno ograniczone. Dodatkowo na przebieg prac wpływają wysokie oczekiwania klientów. Powyższe czynniki przekładają się na presję wywieraną na pracowników, zarówno przez przełożonych, jak i samych klientów;

– firma B – organizacja pracy opiera się na międzynarodowych zespołach składających się z osób pracujących w oddziałach zlokalizowanych w różnych strefach czasowych. W komunikacji wykorzystywane są tele- i wideokonferencje nierzadko przed lub po standardowych godzinach pracy pracowników analizowanej firmy. Badani wskazywali, iż w przeszłości skala analizowanego problemu była nawet większa. Menedżerowie spółki chcąc udowadniać swoją przydatność zwierzchnikom w spółce – matce (czyli klientom wewnętrzny) akceptowali bardzo ambitne harmonogramy realizowanych działań, co przekładało się na konieczność poświęcenia większej ilości czasu na pracę niż obecnie. W trakcie prowadzenia badania pozycja polskiego oddziału była jednak znacznie silniejsza, a dodatkowo realizowane procesy miały charakter ustabilizowany, nie wymagając częstej pracy w czasie wolnym.

Obie organizacje stosują niepisane zasady dostępności pracownika dla pracodawcy w czasie wolnym. W firmie A zasada dotyczy wszystkich pracowników merytorycznych, w firmie B – przede wszystkim kadry menedżerskiej. W pierwszej firmie zasada jest komunikowana już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej

z potencjalnym pracownikiem. Pomimo braku formalizacji tej zasady, jest ona przestrzegana w obu firmach, stanowiąc istotną część kultury organizacji.

W literaturze można spotkać opisy mechanizmu oddolnego powstawania zjawiska pracy w czasie wolnym, wynikający z działań indywidualnych pracowników [Mazmanian, Yates, Orlikowski 2006]. Naturalnie w takiej sytuacji nie można mówić o skłanianiu pracowników do takich zachowań. Najczęściej dotyczy to osób, którzy postrzegają szybki dostęp do informacji jako kluczowy dla sukcesu zawodowego. Są to pracownicy, które korzystając ze służbowej poczty elektronicznej, mają poczucie, iż czuwają nad przebiegiem projektów i procesów, w które są zaangażowane. Takim zachowaniom może sprzyjać dynamiczne środowisko pracy, w którym funkcjonują takie osoby. Niekiedy taka postawa znajduje odzwierciedlenie w postawach współpracowników, którzy w podobny sposób zaczynają się zachowywać. Jeżeli osobą promującą pracę w czasie wolnym jest przełożony, mechanizm nabiera cech odgórnego. Tymczasem wśród badanych pracowników były to raczej pojedyncze przypadki, a nawet gdy dotyczyło to osób pełniących stanowiska kierownicze, w ograniczonym stopniu wpływało to na zachowania podwładnych.

4.3. Skutki zjawiska

Ocena skutków skłaniania pracowników do wykonywania obowiązków służbowych w czasie wolnym z perspektywy zatrudnionych nie jest jednoznaczna. Na poczucie stresu wskazuje prawie połowa osób z firmy A, których dotyczy zjawisko oraz większość zatrudnionych odczuwających zagrożenie z firmy B. Napięcia rodzinne jako konsekwencję pracy w czasie wolnym wskazują przede wszystkim pracownicy firmy A – prawie połowa osób, których dotyczy zjawisko. Z drugiej strony, wielu badanych potwierdzających występowanie zjawiska, przyznaje, iż przyzwyczaiło się do konieczności pracy poza „standardowymi” godzinami służbowymi oraz długiego, często ponad 8-godzinnego dnia pracy. Oznacza to, że pracownicy odczuwają negatywne konsekwencje (stres, napięcia rodzinne), ale do pewnego stopnia godzą się z tym. Tym, co może wpływać na wysoki poziom akceptacji może być: możliwość w miarę elastycznego zarządzania swoim czasem w pracy przez pracowników przejawiającą się np. skracaniem godzin pracy w spokojniejszych okresach (spółka A) oraz wysoki poziom identyfikacji z firmą (spółki A i B).

Przedmiotem badania nie były skutki zjawiska z perspektywy organizacji, niemniej w trakcie wywiadów pojawiły się wypowiedzi wskazujące m.in. na takie skutki jak: większa elastyczność organizacji, szybsza reakcja na potrzeby klientów, wzrost wydajności zasobów ludzkich, a z drugiej strony rezygnacja części kandydatów z zatrudnienia w firmie.

Tabela 3. Opinie respondentów na temat pracy w czasie wolnym przy wykorzystaniu komunikacji elektronicznej (% wszystkich badanych)

Opinia pracowników	Spółka A	Spółka B
Narusza moją prywatność oraz powoduje, iż praca „wchodzi” do mojego domu	16	25
Przyczynia się do napięć rodzinnych	26	3
Skutkuje stresem	28	28
Staram się to minimalizować	53	56
Jest obecnie nieuniknione	26	28
Jest ważne z punktu widzenia interesów firmy	26	19

Źródło: Badania własne.

PODSUMOWANIE

Celem opracowania była analiza zjawiska skłaniających pracowników do wykonywania obowiązków służbowych w czasie wolnym dzięki wykorzystaniu komunikacji elektronicznej – skali i zasięgu, mechanizmów je wywołujących oraz skutków odczuwanych przez pracowników.

W dwóch badanych organizacjach skala zjawiska jest zauważalna, wielu pracowników doświadcza napięć między sferą zawodową i prywatną. W przypadku jednej z badanych spółek (A) zjawisko ma nawet charakter powszechny. Uzyskane wyniki są zbliżone do przedstawionych w artykule rezultatów badań zagranicznych, a w przypadku firmy A – nawet wyższe. Potwierdza to, iż choć problem wykorzystywania pracowników przez pracodawców nie jest nowy, jednak rozwój techniki powoduje, iż staje się to coraz łatwiejsze i może się odbywać na znaczną skalę.

Zasięg zjawiska jest niejednolity, o ile w mniejszej, krajowej spółce (A) odczuwane jest przez pracowników zajmujących szereg różnorodnych stanowisk, o tyle w większej, globalnej spółce (B) – przede wszystkim przez kadrę menedżerską. Uzyskane wyniki potwierdzają prawidłowość podkreślaną przez J. Currie i J. Eveline, iż na zagrożenie zacierania się granic między sferą zawodową i prywatną bardziej narażeni są pracownicy wiedzy, posiadający znaczną autonomię oraz nadzorowani w ograniczony sposób [Currie, Eveline 2011, s. 536].

Mechanizm powstawania zjawiska w badanych firmach wynika przede wszystkim z organizacji pracy (działalność projektowa, zespoły funkcjonujące w różnych strefach czasowych) oraz presji ze strony klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

Analiza skutków wskazuje na zróżnicowaną naturę zjawiska. Z jednej strony, część pracowników doświadczających zjawiska skarży się na poczucie stresu

i napięcia rodzinne, minimalizując pracę w czasie wolnym. Z drugiej strony, wiele – często tych samych – pracowników przyznaje się, iż przyzwyczaiło się do konieczności wykonywania zadań służbowych poza typowymi godzinami pracy oraz do dnia pracy przekraczającego osiem godzin. Ocena zjawiska nie jest łatwa, wydaje się jednak, iż może dochodzić do nierównomiernego rozłożenia skutków rewolucji informatycznej, organizacje zyskują na elastyczności i wydajności, jednak może to się odbywać kosztem pracowników.

BIBLIOGRAFIA

Chesley N., *Blurring Boundaries? Linking Technology Use, Spillover, Individual Distress, and Family Satisfaction*. "Journal of Marriage and Family" 67(5), 2005, s. 1237–48

Clearswift, *Blurring boundaries: the disappearing gap between work and home lifes*, 2010, www.clearswift.com

Currie J., Eveline J., *E-technology and work/life balance for academics with young children*. "High Educ", 62, 2011, s. 533–550

Duxbury L., Towers I., Higgins C., Thomas A., *From 9 to 5 to 24 and 7: How Technology Redefined the Work Day*, [w:] Law W., (red.), *Information Resources Management: Global Challenges*, Hershey: Idea Group Publishing, 2006, s. 305–332

Encyklopedia powszechna PWN, Warszawa 1983

Madden M., Jones S., *Pew Internet & American Life Project Survey: Networked Workers*, Washington 2008

Mazmanian M., Yates J., Orlikowski W., *Ubiquitous email: individual experiences and organizational consequences of BlackBerry use*, Proceedings of the 65th Annual Meeting of the Academy of Management, Atlanta GA: August 2006

Turkle S., *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*, Basic Books, New York 2011

Wight V.R., Raley S.B., *When Home Becomes Work: Work and Family Time among Workers at Home*. "Social Indicators Research", Vol. 93, no. 1, 2009, s. 197–202

MAKING EMPLOYEES WORK IN SPARE TIME AS A RESULT OF COMPUTER MEDIATED COMMUNICATION

The goal of the article includes analysis of the phenomenon of organisations stimulating its employees to work in spare time as a result of Computer Mediated Communication: scale and scope, mechanisms and results. The scale of the phenomenon in researched companies was significant, the scope in terms of employees groups was diversified. In both organisations the phenomenon was the result of internal processes and clients' pressure. Researched employees emphasized negative consequences (stress, family tensions) and in the same time they agreed they have got accustomed to work in a spare time.